

2021年版 中小企業白書・小規模企業白書 概要

令和3年4月
中小企業庁

2021年版 中小企業白書・小規模企業白書の概要

- 今回のテーマは、「危機を乗り越え、再び確かな成長軌道へ」。
- 新型コロナウイルス感染症が中小企業・小規模事業者に与えた影響をきめ細かく分析し、その実態を明らかにするとともに、危機を乗り越えるために重要となる取組や、経営者の参考になるデータや事例を豊富に紹介。

第1部 中小企業・小規模事業者の動向

各種統計データ等に基づき、足元の経済状況を概観。**感染症による経済的な影響**について、業種ごとの違いにも着目して分析。

- (1)経営環境への影響（マクロ） …… 需要面・供給面への影響、過去の危機時（リーマン、震災）との比較
- (2)事業活動への影響（ミクロ） …… 売上高・利益の減少、資金繰りの悪化、取引先からのしわ寄せ、雇用削減、倒産・廃業

第2部（テーマ別分析）危機を乗り越える力

1. 中小企業の財務基盤と感染症の影響を踏まえた経営戦略

感染症流行下における大規模な資金繰り支援が、中小企業を取り巻く金融環境に与えた影響を確認。中小企業の財務に対する意識と業績との関係等を分析し、財務の安全性を確保し、時代の変化に合わせて経営戦略の見直しに取り組むことの重要性を指摘。

2. 事業継続力と競争力を高めるデジタル化

生産性向上や働き方改革に加えて、事業継続力強化の観点からも、中小企業におけるデジタル化の重要性が急速に高まっていることを指摘。ITツール利活用の現状と課題について明らかにするとともに、デジタル化の取組を成功させる上で重要となる取組（例：意識改革、人材活躍、業務変革、制度見直し、社外との連携など）に着目して分析。

3. 事業承継を通じた企業の成長・発展とM&Aによる経営資源の有効活用

感染症の影響や経営者の高齢化により、廃業のリスクも高まる中で、技術や人材を引き継いでいくために重要となる事業承継等の進展状況や、M&Aを活用した規模拡大・新事業展開の取組事例について調査・分析。

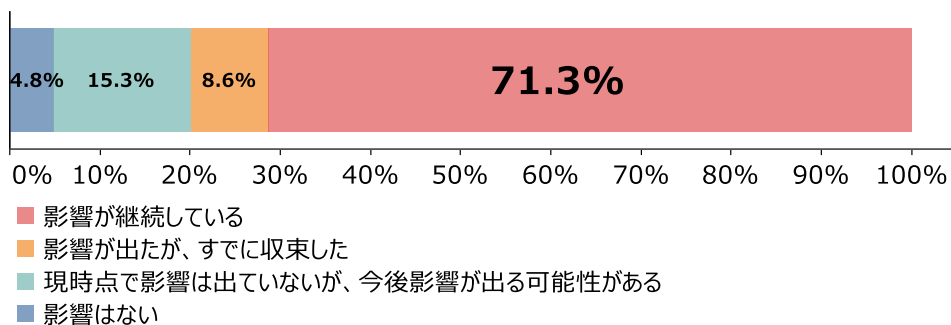
4. 消費者の意識変化と小規模事業者の底力

感染症流行下においても地域経済の活性化やSDGsの取組に貢献している小規模事業者の事例を取り上げつつ、感染症をきっかけとした社会変容のトレンドや、消費者の新たなニーズを的確につかみ、販路開拓や新事業の創出につなげていくことの重要性を指摘。

【総論①】 新型コロナウイルス感染症流行の中小企業への影響

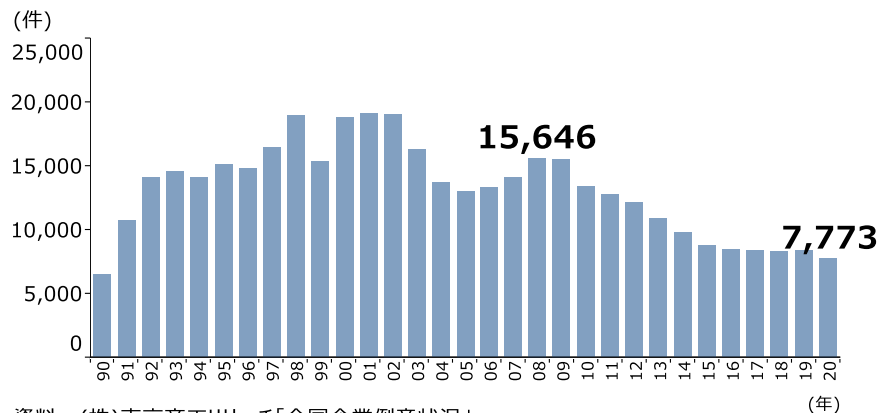
- 感染症流行により、多くの**中小企業が引き続き厳しい状況**にある。
- **倒産件数は低水準**となっており、金融支援の拡大や持続化給付金など概ね**各種支援策が功を奏している**と見られるが、感染症の影響に引き続き留意することが必要。

図1 新型コロナウイルス感染症による企業活動への影響



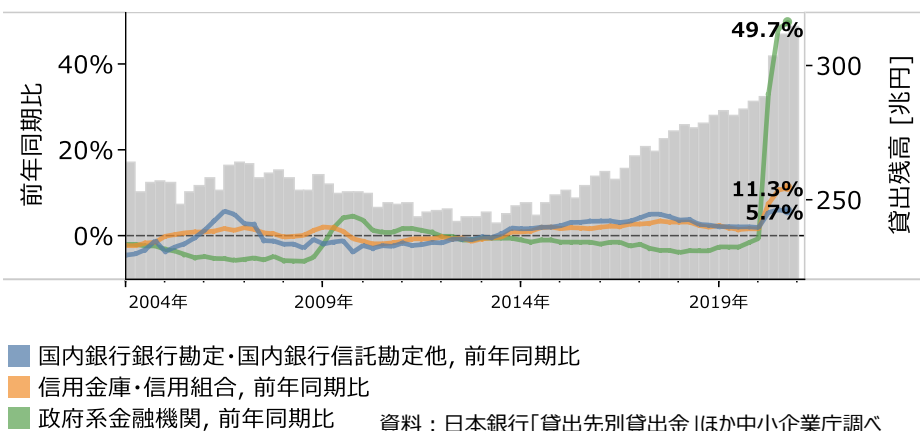
資料：(株)東京商工リサーチ「第14回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」(2021年3月)

図2 倒産件数の推移



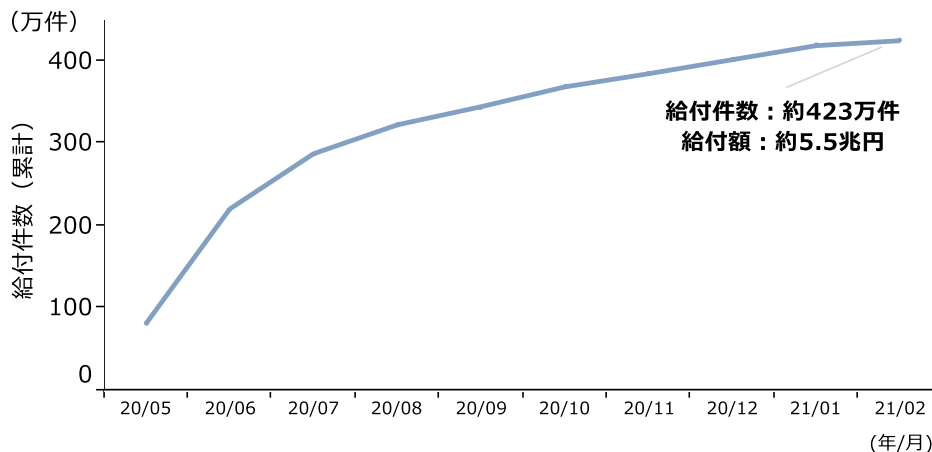
資料：(株)東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」

図3 中小企業向け貸出残高の推移



資料：日本銀行「貸出先別貸出金」ほか中小企業庁調べ

図4 持続化給付金の給付実績

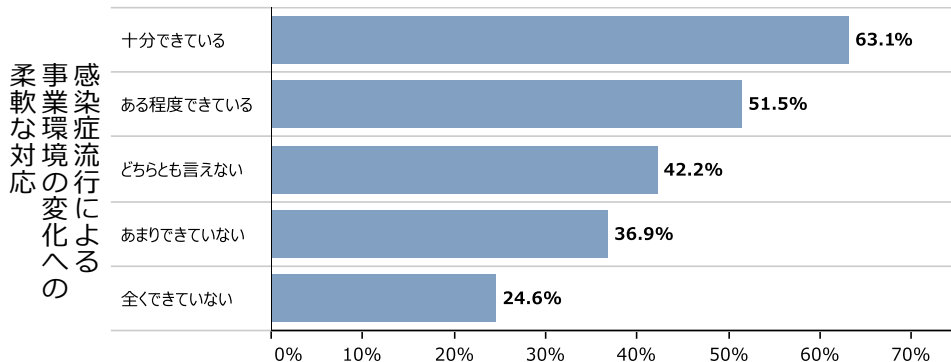


資料：中小企業庁調べ (注)2月時点の実績

【総論②】 感染症流行による事業環境変化への対応

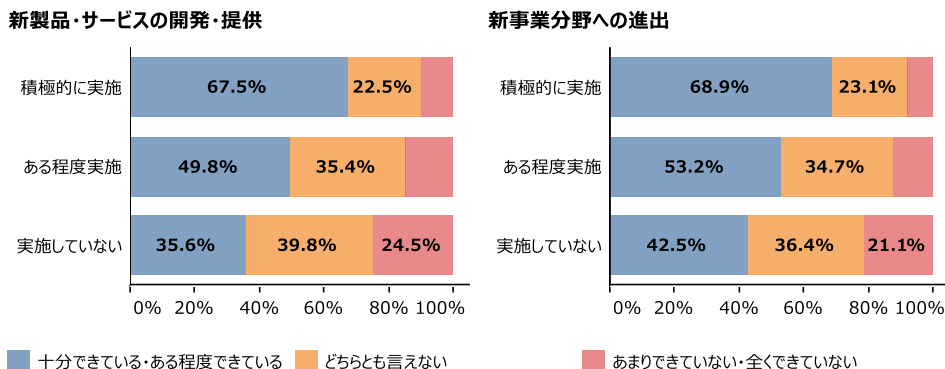
- 感染症流行下においても、事業環境の変化に合わせ、新製品の開発や新事業分野への進出など柔軟な対応ができて**いる企業ほど回復が早い**。
- 今回の**変化を転機と捉え**、顧客のニーズや自社の強みに着目し、**事業を見直すことも重要**。

図1 感染症流行による事業環境変化への対応状況別に見た、売上高回復企業の割合



(注)売上高回復企業とは、感染症流行後、4月から9月に最も売上高が落ち込んだ企業のうち、10-12月の売上高が中央値を上回る企業のことを指す。

図2 感染症流行下における各種取組の実施状況別に見た、事業環境変化に対応できている企業の割合



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

【事例】株式会社ゲイト（東京都墨田区）

自社の強みを軸とした事業の再構築に取り組み、
感染症を含めた事業環境の変化に柔軟に対応する企業

- 株式会社ゲイト（従業員40名、資本金4,000万円）は、飲食店を経営する企業。当初は多店舗展開を戦略としていたが、2011年以降、問屋からの仕入値が毎年10～15%も値上がりしていく中、問屋への支払いを有意義な支払いや投資にできないか検討。
- 2018年、漁船を購入し、自社で漁、加工、運搬を手掛けることで中間流通費をカット。店舗数は縮小させ、自社で調達した食材で、食事の場を楽しんでもらう仕掛けづくりに注力し、量から質へと戦略を転換。
- 感染症流行後、宴会需要が戻ることはない判断し、店舗縮小の計画を前倒し。独自のサプライチェーンを活用して、ペットフードの企画開発など、従業員を解雇することなく、今できる新たなことに次々と挑戦。
- 「環境の変化はこれまでもあったし、これからも劇的に起きる。経営者や企業が持つ理念やビジョンを頼りに、前進していくことが重要。」と五月女社長は語る。



漁に参加する従業員

【総論③】 感染症流行による事業環境変化への対応

- 特に感染症流行の影響を受けた**対面サービス関連企業**においても、事業見直しの動きがある。

【事例】小川タクシー有限公司（千葉県東金市）

外出自粛が続く中、 「便利タクシー」で新サービスを提供するタクシー会社

- 小川タクシー有限公司（従業員4名、資本金300万円）は、JR東金線求名駅近くに拠点を持つタクシー会社。地域住民や近辺の大学などの教員・学生が主な顧客だが、感染症流行による外出自粛や大学の休校などで利用者が大幅に減少。
- 休業も考えたが、地域に何か貢献できないかと考え、飲食店の配達ニーズの高まりや買物に困難をきたしている高齢者などのニーズに着目。飲食店のテイクアウト商品の配達や、薬の受取代行など、幅広いニーズに応える「便利タクシー」を開始。
- また、東金商工会議所が実施するテイクアウトの促進イベントへも参加し、飲食店とのつながりが深まり、飲食店から地域住民への紹介などで知れ渡り、次第に利用者も増加。
- 利用者には高齢者が多く、重い荷物を運ぶ際などに重宝され、利用者から好評を得ている。新たな取組により築きあげた地域の事業者との関係をいかして次の事業も模索している。



「便利タクシー」の様子

【事例】Cerca Travel株式会社（京都府京都市）

動画配信、オンラインツアーをきっかけに映像制作事業 を始めた企業

- Cerca Travel株式会社（従業員3名、資本金500万円）は、主に京都旅のコンサルティングを手掛ける企業。女性客を中心に顧客からの信頼を獲得し、欧米を中心としたインバウンド需要も取り込んできた。しかし、感染症流行による外出自粛やインバウンド需要の消失により、売上げは激減。
- 旅行に関する仕事が何かできないかと考え、京都の街並みやお店、観光スポットの最新情報などを動画で無料配信し、バスガイドによる京都市内オンライン観光ツアーも開催した。
- これをきっかけに、サービス内容が広く知れ渡り、動画の撮影・制作を依頼されるようになった。京都への修学旅行が中止となった学校からは予定していた見学ルートの映像制作を依頼された。また、シルバー層に向けた動画配信サービスを行っている会社からは、バスガイドによる京都文化を伝える映像制作の依頼が入った。今後は旅のコンサルティング業とともに、動画制作を新しい事業の柱に据えていく。

今の京都を届ける！
オンラインツアー



京都事業者の紹介動画やオンライン観光ツアーの紹介ページ

【1-①】 中小企業の財務基盤と感染症の影響を踏まえた経営戦略

- 中小企業の財務状況は、**自己資本比率は高まりつつある**一方、**損益分岐点比率が高い**ため感染症流行のような売上高の**急激な変化に弱い**。
- 感染症流行の影響を踏まえ、まずは自らの**財務状況を把握**することが必要。財務指標に基づいた経営分析は、財務基盤を含む経営戦略の基礎となる。

図1 自己資本比率の推移

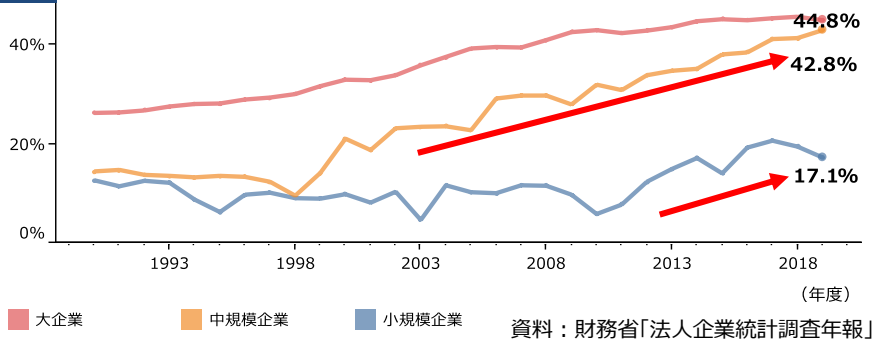


図2 損益分岐点比率の推移

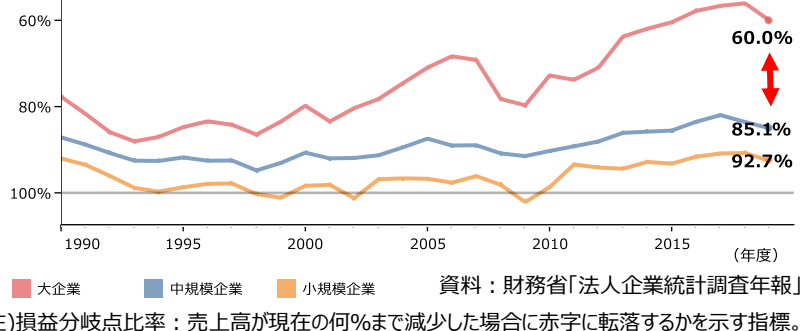
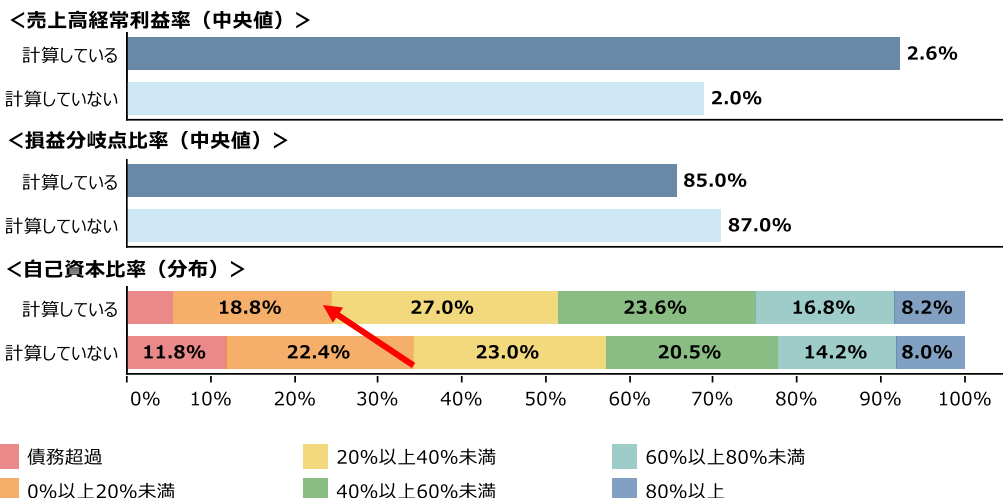


図3 財務指標を計算している企業の各財務指標の水準（2019年）



【事例】株式会社ミズ・バラエティー（静岡県富士市）

会計・財務を学び高利益率を実現していたことで、**感染症流行下でも落ち着いた事業の見直し**ができた企業

- 株式会社ミズ・バラエティー（従業員253名、資本金9,500万円）は、物流サービス等を展開する企業。リーマン・ショックの際に売上げが激減。根拠のない高い営業ノルマを社員に課すも、実現はかなわず赤字に転落。
- 社長は財務を徹底的に学び、経常利益率や自己資本比率などの数値を基に目標を設定。
- 売上高が3割落ちて赤字に転落しない収益構造に変貌したため、感染症流行後も赤字転落せず。従業員には減収予測の中でも経費削減による回復への道筋について財務指標などを用いて説明している。

【1-②】 中小企業の財務基盤と感染症の影響を踏まえた経営戦略

- 財務状況も踏まえ、**今後どのような経営戦略を立てていくか**が重要。特に、ビジョンを明確にした経営計画を立て、日ごろから事業環境の**変化に合わせた見直し**を行っていくことが必要。
- また、事業環境が複雑化する中では、**自社のみならず外部の経営資源**を活用することも重要。

図1 感染症流行前における経営計画の見直し状況別に見た、同業他社に比べた感染症の影響

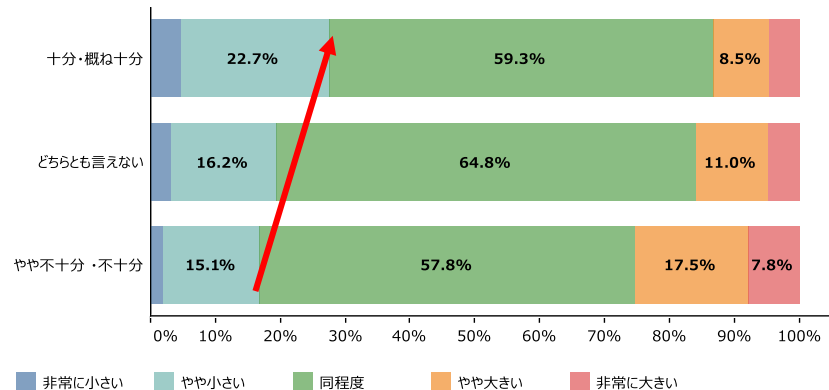
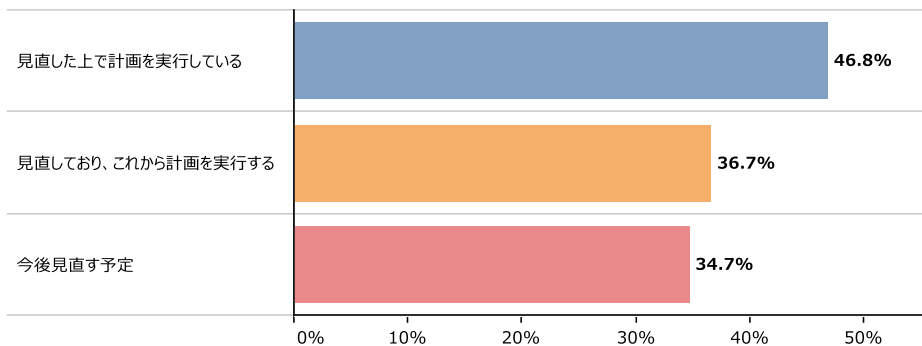


図2 感染症流行を契機とした経営計画の見直し状況別に見た、売上高回復企業の割合



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
 (注)売上高回復企業とは、感染症流行後に売上高が落ち込んだ企業のうち、その後の回復幅が大きい企業のことを指す。

【事例】高崎信用金庫（群馬県高崎市）

- 「ローカルベンチマーク」を活用し、
取引先企業の経営課題の解決に取り組む金融機関
- 高崎信用金庫では、ローカルベンチマーク（ロカベン）を取り入れた事業性評価を実施している。非財務情報の「差別化ポイント」や「選定（される）理由」などを見ることで、取引先企業の強みの発掘や様々な提案に結びつけている。
 - 取引先の非財務情報が、ロカベンにより組織内で共通言語化されたことで、財務情報の理解や経営課題の解決に向けた提案につながりやすくなっている。

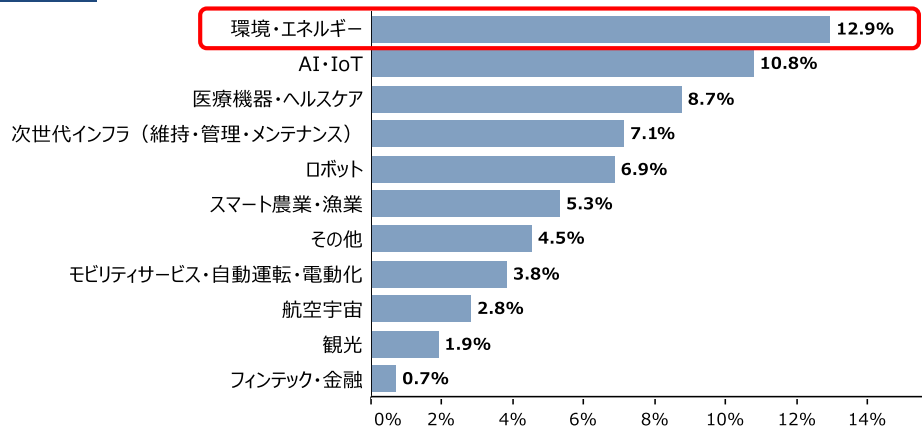
【事例】株式会社Monozukuri Ventures（京都府京都市）

- 多彩なネットワークを活用し、ものづくりスタートアップの
試作支援を行う投資ファンドを運営する企業
- 株式会社Monozukuri Venturesは、金融機関や大手メーカーと連携して「MBC試作ファンド」を設立し、ものづくりスタートアップの資金面・技術面の試作支援を行っている。
 - 資金調達だけでなく、試作製品に関心をもつパートナー企業（メガバンクからは大企業、地方銀行からは地場の中小企業）の紹介、大手メーカーによる量産化に向けた開発・生産体制の構築の支援なども実施。

【1-③】 中小企業の財務基盤と感染症の影響を踏まえた経営戦略

- 中小企業の成長には、海外進出による需要獲得や、環境分野など新たな需要の獲得も重要。
- 中小企業においても**環境分野への進出意欲は高い**。また、感染症流行下において**海外需要を獲得するためにはECの利用**も有効であり、中小企業においてもECの利用意欲が高まっている。

図1 新たに進出を検討している成長分野（2019年）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」(2019年)

図2 ECの利用拡大意欲 (%)

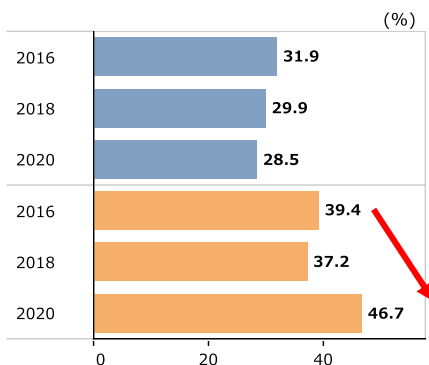
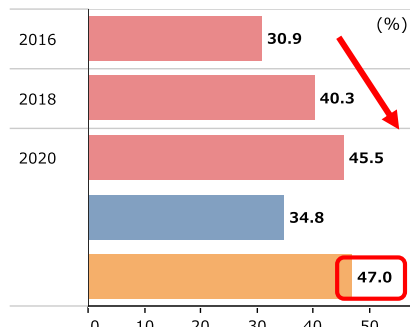


図3 EC利用企業に占める越境EC利用企業の割合 (%)



資料：日本貿易振興機構「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(2021年2月)
 (注)同法人の会員企業及びサービス利用企業を対象とした調査。

【事例】日之出産業株式会社（神奈川県横浜市）

アフリカからの研修生の受け入れを機に、環境技術の海外展開に取り組む企業

- 日之出産業株式会社（従業員13名、資本金2,000万円）は、排水処理設備の設計・施工を行う企業。アフリカ開発会議への参加を機に、アフリカ人の研修生の受け入れを開始。
- 研修生に対しては、排水処理技術のレクチャーやディスカッションを実施。感染症流行下では集合研修に代えてリモート座談会を実施するなど、取組を継続。
- 母国に戻った研修生は現地の同僚や知人に同社を推薦するように。アフリカ諸国での同社の知名度向上につながっている。

【事例】株式会社ナカザワ（滋賀県湖南市）

進出先各国の感染症拡大の影響を踏まえ、ECの活用を含んだ戦略の見直しを進める企業

- 株式会社ナカザワ（従業員303名、資本金5,000万円）は、日本、ベトナム、中国、カンボジアで時計専門店を展開。海外出店の際は、国際協力銀行・滋賀銀行の協調融資を活用。
- 中国では感染症収束後に業績が回復、広州での新規出店も計画中。その他の国では感染症流行の影響を踏まえた不採算店舗の撤廃も検討しているが、海外市場を重視する姿勢は変わらない。現地出店のほかECの利用拡大やフランチャイズ展開など、販売形態を多様化させていく予定。

【2-①】 事業継続力と競争力を高めるデジタル化

- 感染症流行により、**中小企業のデジタル化に対する意識が高まった**。働き方改革や効率化の取組に加え、テレワークの推進など**事業継続力強化**の観点でデジタル化に取り組む企業が多く存在。
- 他方、デジタル化推進に向けては、**アナログな文化・価値観の定着**といった組織的な課題や**明確な目的・目標が定まっていない**といった事業方針上の課題がある。

図1 デジタル化に対する優先度の変化(感染症流行前後)

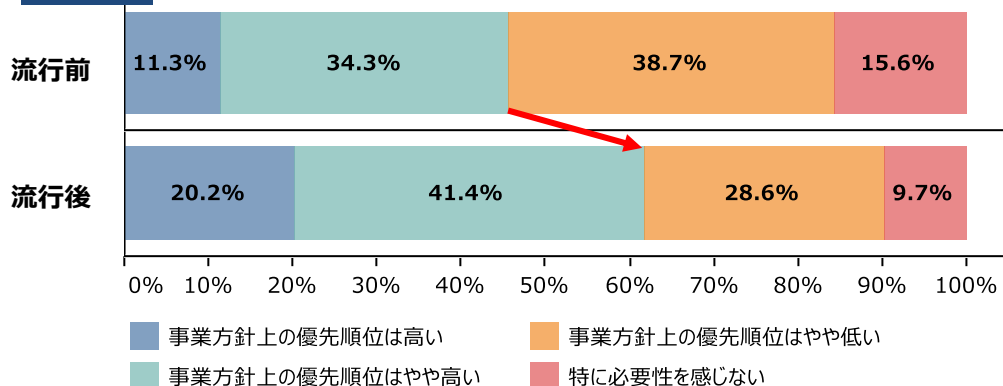


図2 デジタル化における事業継続力強化への意識 (従業員規模別)

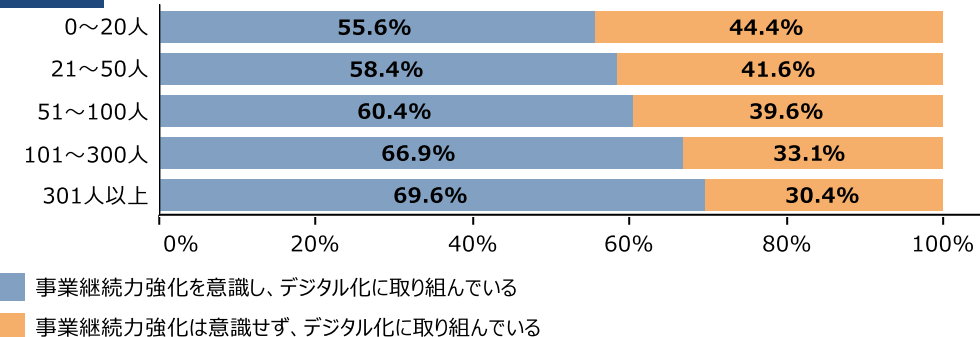
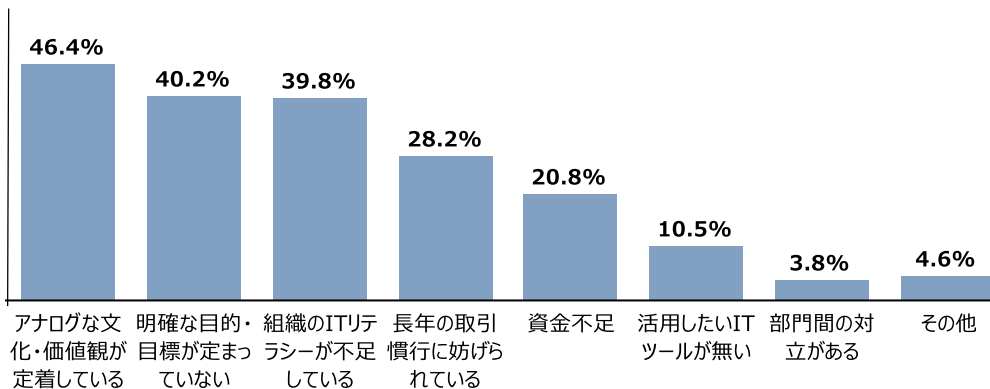


図3 デジタル化推進に向けた課題



資料：(株)野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

【事例】松月産業株式会社 (宮城県仙台市)

従業員に寄り添い、デジタル化に向けた意識改革の推進とサービス品質向上を実現した企業

- 松月産業株式会社 (従業員240名、資本金4,000万円) は、13店舗のビジネスホテルを展開する企業。
- 紙文化や対面コミュニケーションを重んじるしきたりの中で、Excelの使い方やシステムへの情報登録の方法などを従業員にとって無理のない習得速度で教育。また、デジタル化への不満や悩みを聞くことに努め、具体的な解決策を提案し、解消していった。
- 全社的な意識改革により、デジタル化のメリットを実感するようになると、従業員から新たなITツールの利活用によるサービス向上や自動化による業務効率化の要望も出るようになった。

【2-②】 事業継続力と競争力を高めるデジタル化

- 中小企業のデジタル化推進に向けては、デジタル化に**積極的に取り組む組織文化の醸成**や**業務プロセスの見直し**など、企業自身の**組織改革**が必要。
- その際には、**経営者が積極的に関与**することによって、企業全体のデジタル化に向けた**方針を示し、全社的に推進**することでより大きな成果を生みだすことができる可能性がある。

図1 デジタル化に対する社内の意識と業績への影響

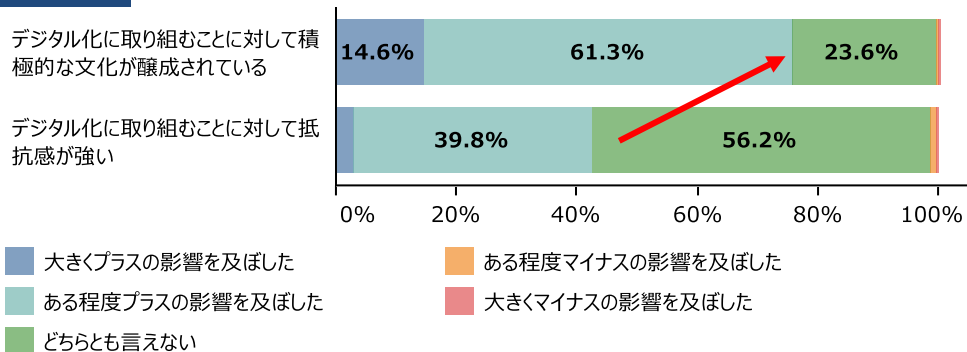
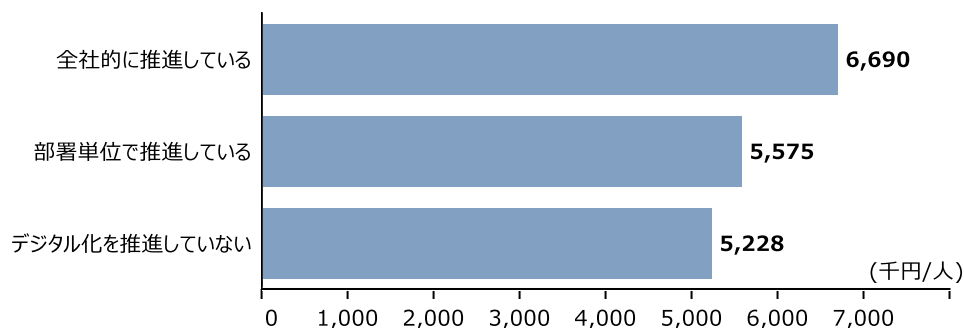


図2 デジタル化の推進体制（労働生産性）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」、経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注)2019年時点の労働生産性の平均値を集計している。

【事例】協栄プリント技研株式会社（東京都調布市）

独自のIoTシステムの構築により、
生産性向上と新規事業の展開につなげた企業

- 協栄プリント技研株式会社（従業員60名、資本金1億円）は、プレス金型製造や微細加工部品製造を手掛ける企業。
- 2018年にIoTシステムの構築を方針として掲げ、I/Oコンバーター機器の自社開発に成功し、工作機械の稼働状況や稼働実績の見える化を実現。2020年には中小製造業向けにIoTシステムの外販を開始し、自社のIoT化を目的とした製品が新たな収益源に。

【事例】宮地電機株式会社（高知県高知市）

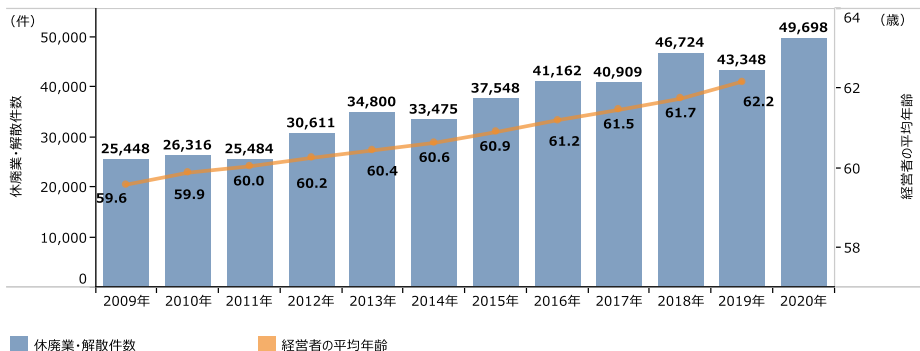
EDI導入により、発注先50社超のデジタル化を実現した企業

- 宮地電機株式会社（従業員294名、資本金1億円）は、電気工事資材専門商社で、「地域未来牽引企業」の選定企業。
- 発注業務の効率化に向け、「中小企業共通EDI」を導入。ベンダーと連携し、発注先向けの説明会開催やテスト版の送付、丁寧な相談対応を通じ、EDIのメリットを理解して貰えるよう取り組んだ。発注先にEDIをテスト導入し、個別に粘り強く説明をし省力化のメリットを理解してもらい、約2年間でEDI導入は52社に上った。

【3-①】 事業承継を通じた企業の成長・発展とM&Aによる経営資源の有効活用

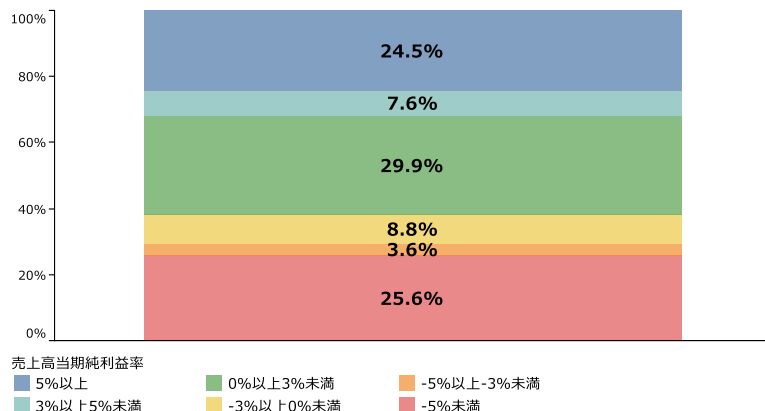
- 経営者の高齢化の進展等に加え、感染症の影響もあり、2020年の廃業件数は過去最多。一方、その中には**高い利益を生み出す企業**も存在。こうした企業の経営資源をいかしていくことが重要。
- 事業承継後に販路開拓や経営理念の再構築など新たな取組にチャレンジする企業が多く、「新たな日常への対応」を含め**企業の成長・発展を促していくためにも事業承継を推進**することは重要。

図1 経営者平均年齢と休廃業・解散件数



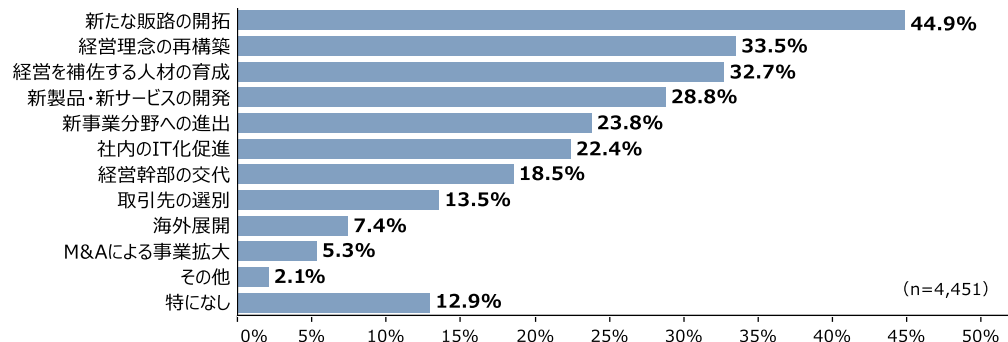
資料：(株)東京商工リサーチ「2020年「休廃業・解散企業」動向調査」、「全国社長の年齢調査（2019年12月31日時点）」
 (注)1. 経営者の平均年齢は2019年までを集計している。
 2. 休廃業・解散件数については、2013年以降補足率が高くなる形で調査の精度が向上されている。

図2 休廃業・解散企業（2020年）の売上高当期純利益率



資料：(株)東京商工リサーチ「2020年「休廃業・解散企業」動向調査」再編加工

図3 現経営者が事業承継後（5年程度）に実施した取組



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

【事例】藤安醸造株式会社（鹿児島県鹿児島市）

後継者が新たな視点で商品開発を行い、
 伝統を次世代につないだ企業

- 藤安醸造株式会社（従業員65名、資本金2,800万円）は、1870年創業のみそ、しょうゆなどのメーカー。
- 大手メーカー勤務を経て同社に入社した後継者は、従来同社にはなかった視点で新商品の開発に取り組み、鹿児島県産にこだわった高価格帯ブランドを構築。お土産や贈答品として数百万円規模の売上げになった。
- この取組により後継者が従業員や取引先などからの支持・理解を広げるきっかけになっただけでなく、新たな販売経路を獲得するなどの効果をもたらした。

【3-②】 事業承継を通じた企業の成長・発展とM&Aによる経営資源の有効活用

- 事業承継策の1つである**M&Aに対するイメージは向上し、件数は増加**。売買双方が**事業規模拡大を主な目的**としている一方、売り手側は雇用維持を目的としている割合が最も高い。
- M&A実施後は多くのケースにおいて**譲渡企業の従業員の雇用は維持**されており、M&Aは売り手側にとってもメリットがある。

図1 10年前と比較したM&Aに対するイメージの変化と事業引継ぎ支援センターの相談社数、成約件数の推移

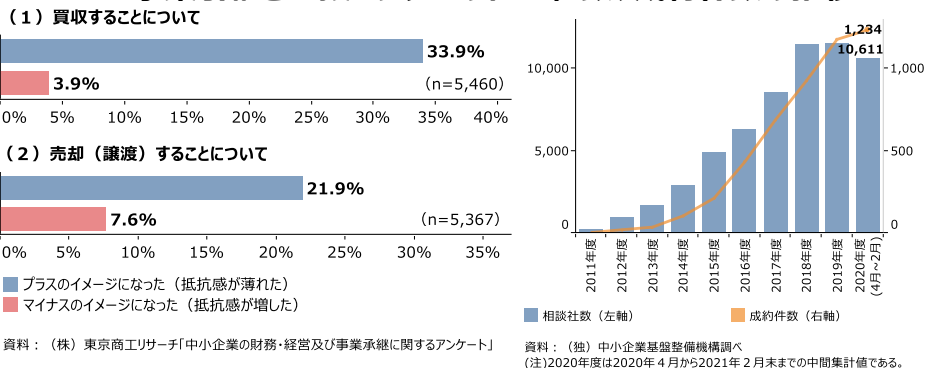
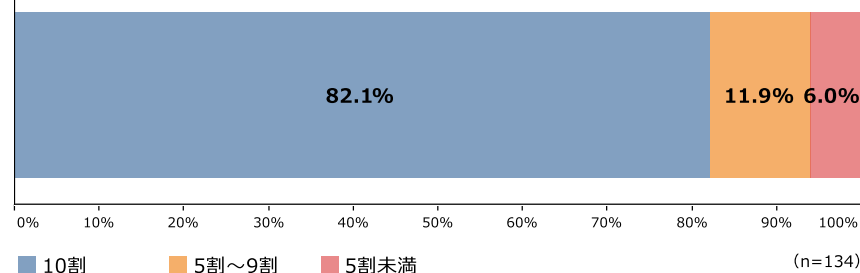
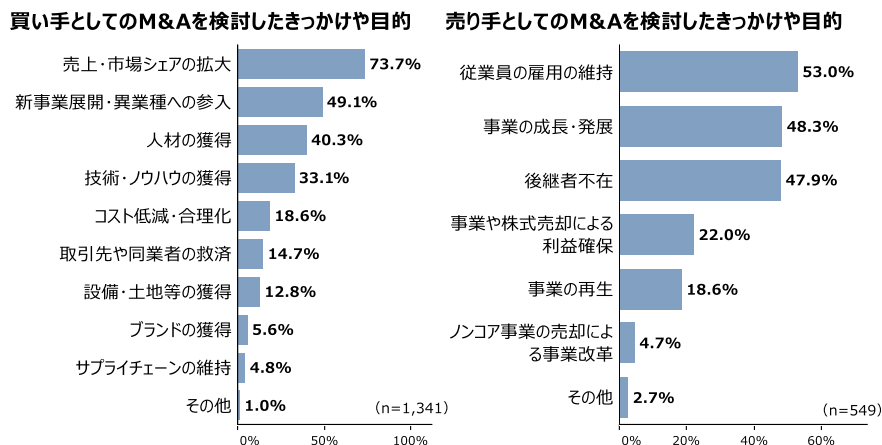


図3 M&A実施後、譲渡企業の従業員の雇用継続の状況



資料：(株) 東京商工リサーチ「中小企業のM & Aに関するアンケート調査」
(注)1.M&Aの実施について、「2015年以降にM&Aを実施したことがある」と回答した者に対する質問。

図2 M&Aを検討したきっかけや目的



資料：(株) 東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

【事例】株式会社リース東京 (東京都板橋区)

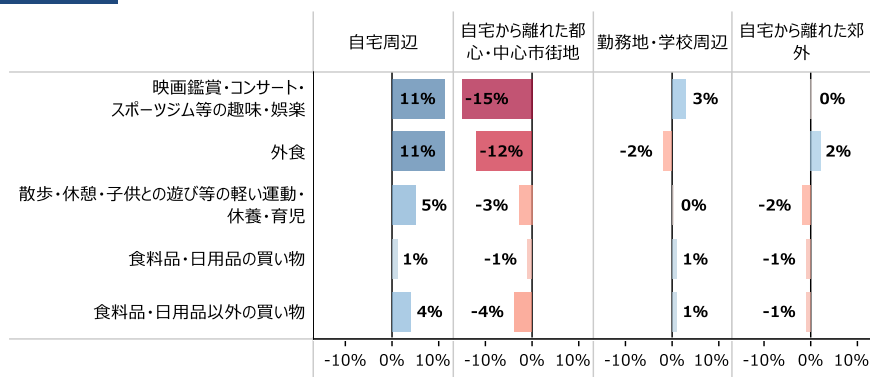
M & Aによる資金面・経営面の支援を受けて経営再建を果たした企業

- 株式会社リース東京 (従業員18名、資本金600万円) は、病院向けのテレビなどのリース・レンタル業を営む企業。ブラウン管から液晶モニターへの大転換に対する準備不足などから経営が悪化し、債務超過に。自力再建は難しいと判断し、M & Aによる再建を検討。
- 業務用マットなどのレンタルを手掛ける日本エンドレス株式会社は、事業スタイルや人材マネジメントを徹底すれば同社は再建可能と確信し、M & Aを実施。同社は資金面の支援や経営面の支援を受けたことで、買収2年後には黒字転換、5年後には債務超過を解消した。

【4-①】消費者の意識変化と小規模事業者の底力

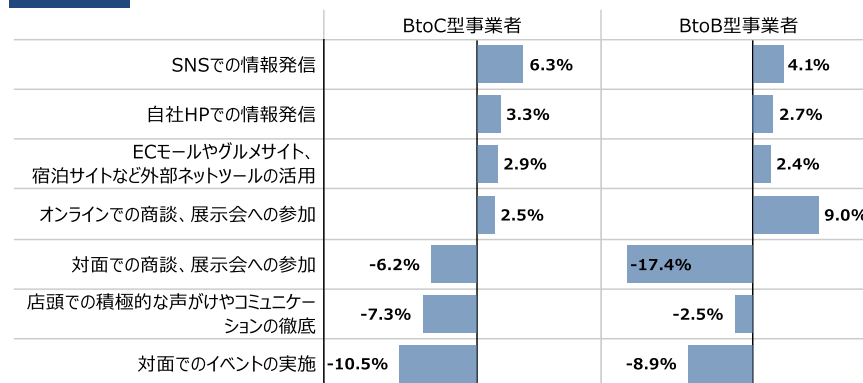
- 感染症流行により消費者の意識・行動は変化し、地元での消費やオンラインショッピングの利用などが増加。小規模事業者の顧客との関係づくりも**オンラインツールを活用**した取組が増加。
- こうした変化を転機と捉え**新たな需要を獲得**する地域の小規模な事業者も存在。

図1 感染症流行前後の外出先の変化



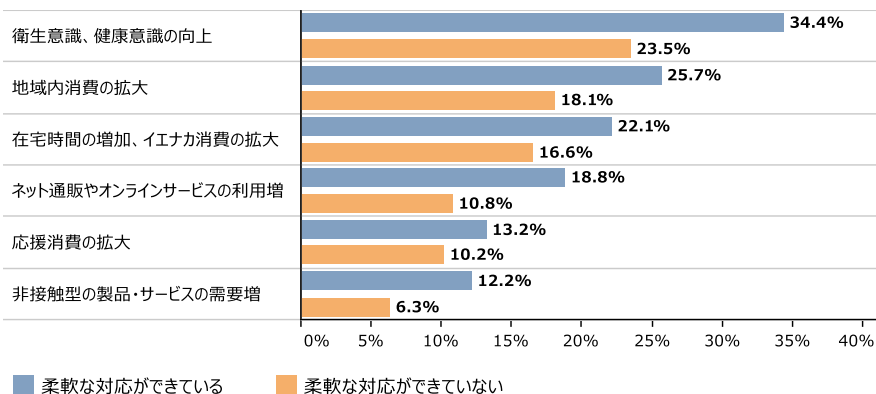
資料：国土交通省「新型コロナ生活行動調査」

図2 感染症流行前後の顧客との関係づくりの取組の変化



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

図3 感染症流行による経営環境変化への対応状況別に見た、自社の事業にプラスの影響をもたらしていること



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

【事例】山本製作所株式会社（愛知県豊川市）

感染症流行下での非接触・マスク需要に着目して、新たな事業分野に進出した企業

- 山本製作所株式会社（従業員6名、資本金3,000万円）は、ダイキャストや銅素材の切削加工を得意とした企業。
- 感染症流行後、取引先の需要低迷の影響を受け、受注が減少する中、消費者の「非接触」への意識の高まりに着目し、マスク掛けの機能のある非接触ツール「しっぽ貸し手」を開発。
- ネット通販による消費者への直接販売を開始したところ、多数のインターネットメディアやテレビで取り上げられ、2020年12月までに8,000個以上売り上げる盛況ぶりとなった。

【4-②】消費者の意識変化と小規模事業者の底力

- 日頃から**地域とのつながり**を大事にしている小規模事業者は感染症流行下でも地域とのつながりに支えられ、売上の維持にもつながっている。
- また、近年の動向として**SDGsの重要性**の認識も広まりつつある。SDGsの取組は持続可能な地域づくりにも関係しており、小規模事業者の持続的な発展にとっても重要な取組と捉えられている。

図1 地域とのつながりは感染症流行後の売上げ維持へ貢献しているか

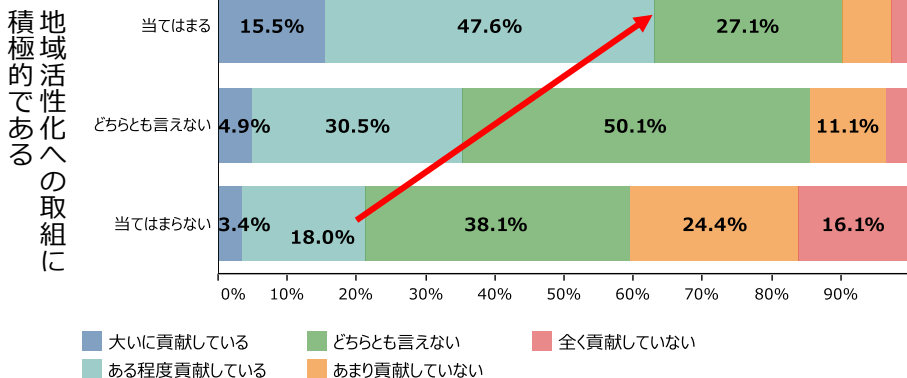


図2 小規模事業者のSDGsへの認知度・取組状況

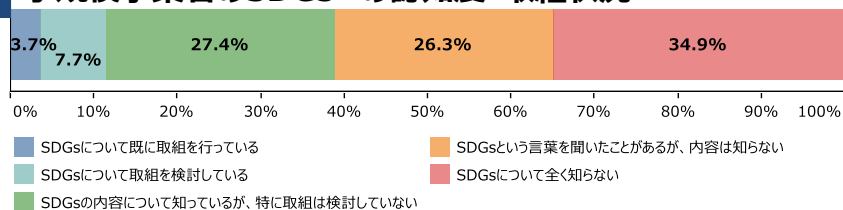
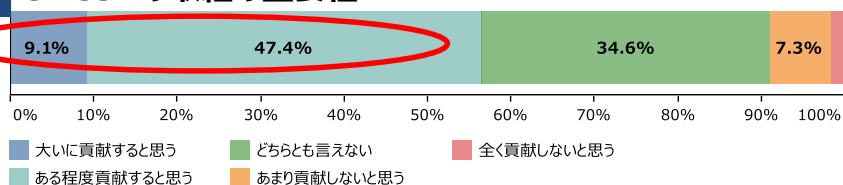


図3 SDGsへの取組の重要性



(注)経営指導員に対して、SDGsへの取組が持続的発展に貢献するか聞いたもの
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
「商工会・商工会議所の小規模事業者支援に関する調査」

【事例】合同会社ねっか（福島県只見町）

- 地域に愛される焼酎づくりで地域ブランドを生み出した酒蔵会社**
- 合同会社ねっか（従業員3名、資本金300万円）は、只見産酒米により地域に愛される焼酎づくりに取り組む酒蔵会社。
 - 試作段階より地域の農家や小売店からの意見をもとにした製品開発や当社が主導する小学生との田植イベントなどにより、地域からの認知・支持を獲得。地域住民より手土産としての購入も多く、地域ブランドとして定着。
 - 感染症流行後、飲食店からの需要は減ったものの、地域の個人消費を中心に支えられ、前年を上回る売上高を確保できた。

【事例】株式会社きぬのいえ（埼玉県寄居町）

サステナブルな衣類の供給を目指し、 職人技をいかした染め直しの新サービスを始めた企業

- 株式会社きぬのいえ（従業員6名、資本金1,000万円）は、独自の染色技術を用いた小物雑貨の製造、販売を行う企業。
- 衣服の大量廃棄問題に問題意識を持っており、サステナブルな新規事業を模索する中、商工会が主催するワークショップに参加。デザイナーなど多様な参加者とともに、服の染め直しの事業を企画。
- 衣服の大量廃棄問題の解消にも貢献しつつ、取組を知った消費者から注文が殺到し、新たな事業の柱となった。

【4-③】消費者の意識変化と小規模事業者の底力

- 商工会・商工会議所の**利用頻度は増加**しており、感染症流行による事業環境の変化の中において、商工会や商工会議所による支援も重要であったことが示唆される。
- **テイクアウト・デリバリーの実施やECの導入支援**など、事業環境の変化に合わせた支援も実施しており、小規模事業者からの**期待は一層高まっている**。

図1 感染症流行後の商工会・商工会議所の利用頻度の変化

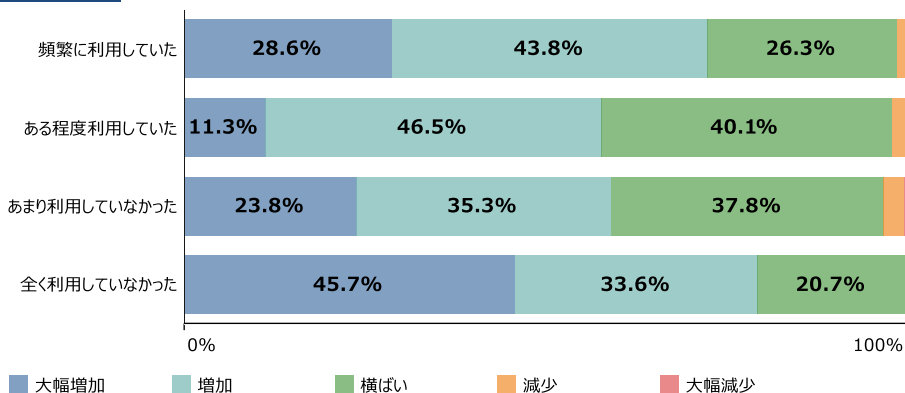


図2 感染症流行下における「営業・販路開拓」の支援内容

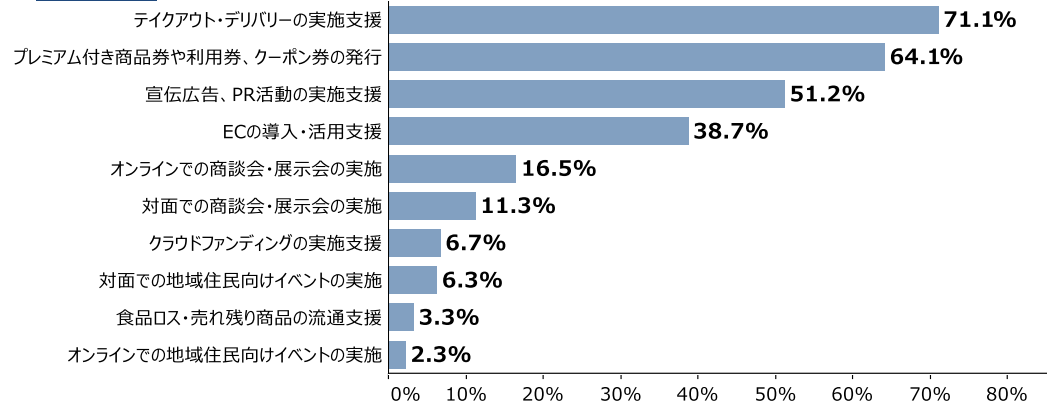
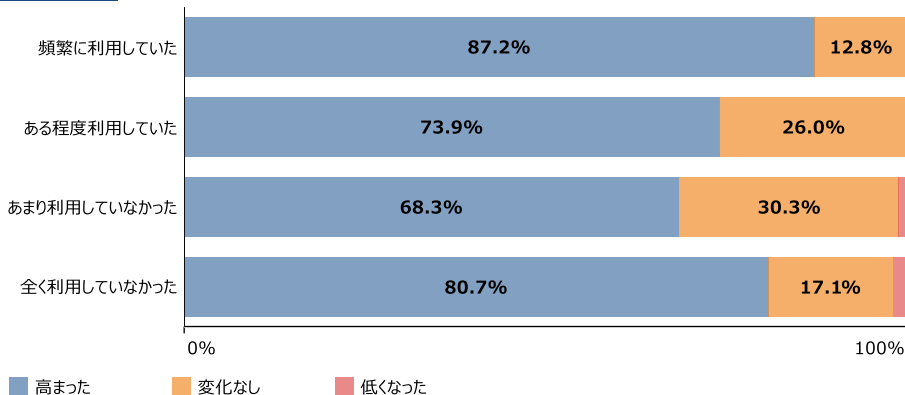


図3 感染症流行後の商工会・商工会議所への期待度の変化



【事例】KOYASU FARM（福岡県宇美町）

商工会が提案する支援策を柔軟に取り入れながら
新規事業の拡大に取り組む事業者

- KOYASU FARM（個人事業者）は、ヤギの乳を使った加工食品の製造・販売を営む事業者。
- 創業当初から商工会による資金調達や専門家派遣の支援を受け、ヤギミルクを原料とするミルクアイスを開発。地元イベントへの出店、ふるさと納税の返礼品に登録する等商工会のアドバイスを受けながらブランディングを実行。
- 感染症流行後、イベント中止により売上げが減少したが、商工会の支援により、「ヤギの堆肥」の商品化やECサイトへの登録、地元の飲食店等との連携など新規事業に取り組んでいる。

今後の中小企業政策の方向性

- 感染症流行の影響により大きく変化する事業環境に合わせて、**将来に向けた経営戦略を立案し事業を見直していくこと**は中小企業共通の課題。
- それぞれの**中小企業が目指す方向性に合わせた**きめ細かな支援とともに、取引の適正化や事業継続力強化など**共通基盤の整備**を進める。

図1 業種別、目指す姿の類型

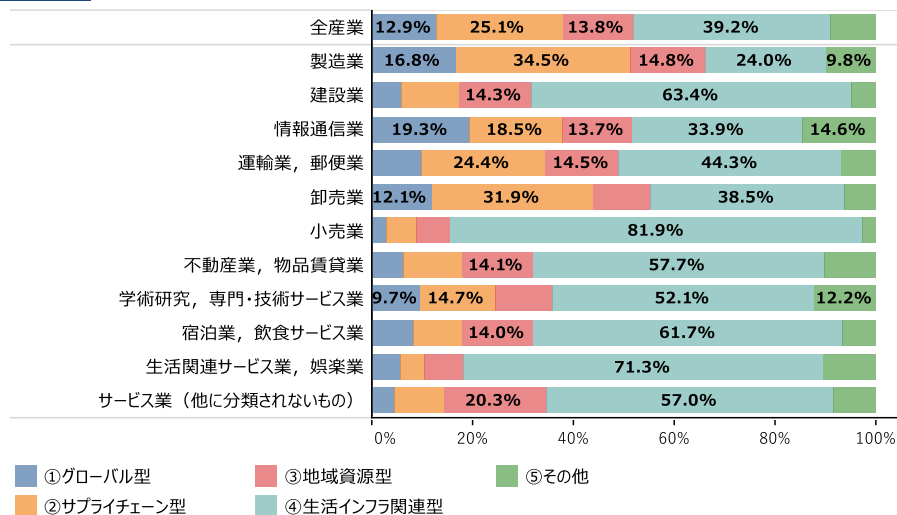


図2 中小企業政策のKPI

- 中小企業の労働生産性を今後5年間で5%向上させる。
- 中小企業の全要素生産性を今後5年間で5%向上させる。
- 中小企業から中堅企業に成長する企業が年400社以上となることを目指す。
- 海外への直接輸出又は直接投資を行う中小企業の比率を今後5年間で10%向上させる
- 開業率が米国・英国レベル（10%台）になることを目指す。

(1) 地域資源型・地域コミュニティ型企业

1. 地域の需給バランスを踏まえた持続可能な経済圏の形成【地域コミュニティ型】
 - グランドデザイン策定(需給バランス)、自治体連携型支援
2. 地域資源等を活かした域外需要の取り込み【地域資源型】
 - 地域資源の魅力向上、海外展開支援 等

(2) グローバル型・サプライチェーン型企业

1. 中堅企業への規模拡大促進
 - 規模拡大の可能性が高い企業群への重点的支援
2. M&Aによる成長・規模拡大
 - 税制や手続に要する期間の短縮によるM&Aの促進
3. 海外展開支援の強化
 - 日本公庫による海外子会社への直接融資の強化
 - 中小機構によるファンドへの出資を通じた海外展開支援

(3) 共通基盤の整備

1. 大企業と中小企業の共存共栄
 - 大企業と中小企業の連携促進
 - 大企業と中小企業との取引の適正化
2. 事業継続力強化（レジリエンス）
 - サプライチェーンで連携したBCP策定促進
 - ハザードマップの周知